

**ESTUDIO DE REMUNERACIONES DE
DIRECTIVOS DE PRIMER, SEGUNDO NIVEL
JERÁRQUICO DEL SECTOR PRIVADO
ASIMILADOS A CARGOS DE ALTOS
DIRECTIVOS PÚBLICOS**

INFORME EJECUTIVO

Para:



DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Mayo de 2006

I. ANTECEDENTES

1. Compensaciones de los Directivos del Sistema de Alta Dirección Pública

Las compensaciones asociadas al ejercicio de un determinado cargo, generalmente se pueden clasificar en monetarias y no monetarias; las primeras corresponden a las remuneraciones y otros estipendios en dinero, mientras que las segundas corresponden a beneficios materiales e inmateriales.

Entre los beneficios no monetarios de carácter material se encuentran la disponibilidad de bienes tales como vivienda, vehículo y gastos asociados a la movilización, capacitación y entrenamiento, teléfono celular, colación o almuerzo, descuentos en la compra de determinados productos, etc. Es decir, se trata de facilidades para la adquisición y uso de ciertos bienes y servicios, los cuales ciertamente pueden ser valorizados en dinero con el fin de calcular el monto global de las compensaciones.

Las compensaciones inmateriales corresponden a activos sociales tales como el prestigio, la influencia, las relaciones, la visibilidad y la visión; y a activos personales tales como la realización personal, el compromiso institucional y el aprendizaje.

En este estudio se han considerado todos los elementos de las compensaciones que perciben los directivos del Sistema de Alta Dirección Pública; sin embargo la información proviene de diversas fuentes y no es homogénea, por lo que los resultados del análisis se deben considerar como una primera aproximación al tema.

En lo que sigue se presenta una revisión detallada de las compensaciones monetarias, y más específicamente, de las remuneraciones de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública.

2. Remuneración Monetaria Base

Dado que no todos los componentes de las remuneraciones tienen la misma frecuencia, es necesario ajustar los valores para expresarlos en términos homogéneos. En este estudio se utilizan valores brutos mensuales, por lo que las cifras correspondientes a retribuciones trimestrales se ajustaron para expresarlas en valores mensuales equivalentes.

La suma del sueldo base, más todos los componentes de frecuencia mensual, más los componentes de frecuencia trimestral expresados en valores mensuales equivalentes, constituyen la "remuneración base". Este agregado es la parte fundamental de las compensaciones monetarias y sólo excluye aquellas compensaciones que no forman parte de las remuneraciones, de acuerdo a la distinción que se explicó anteriormente.

La remuneración base calculada en este estudio, utilizando los valores brutos de sus componentes correspondientes a diciembre de 2005, es el valor de referencia que se utilizó para estimar el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública para cada cargo.

3. Permeabilidad entre mercados laborales público y privado

El presente estudio busca resolver algunas preguntas fundamentales respecto de la permeabilidad entre los mercados laborales público y privado, con el objetivo de establecer las condiciones bajo las cuales el sector público puede retener a sus directivos o funcionarios claves y/o atraer, desde el sector privado, a gestores para primera o segunda línea de los Servicios del Estado.

El propósito central de este estudio es realizar un análisis comparado de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, con cargos equivalentes del sector privado. Interesa investigar tanto las brechas remunerativas, como las barreras culturales o de otro tipo que pudieran incidir en los niveles de permeabilidad entre un mercado y otro.

El punto de partida del estudio es la definición de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública que serán objeto de análisis y de los cargos del sector privado que presenten características homologables a las de los anteriores y sean, por lo tanto, adecuados para efectuar las comparaciones.

En los términos de referencia del estudio se presenta un total de 737 puestos de trabajo afectos al Sistema de Alta Dirección Pública. Obviamente, muchos de ellos corresponden a un mismo cargo específico desempeñado en distintas reparticiones, lo que permitió efectuar un primer nivel de agrupamiento, sobre la base de combinar la denominación del cargo, su grado y la institución en que existe.

4. Objetivos Generales

Los objetivos generales del estudio son los siguientes:

- "Determinar diferencias o brechas de remuneraciones y compensaciones existentes entre altos directivos públicos del primer y segundo nivel jerárquico, en las instituciones afectas al Sistema de Alta Dirección Pública, respecto a las remuneraciones y compensaciones de los directivos del sector privado que realicen funciones afines o equivalentes a dichos cargos, a fin de proponer fundadamente al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema.
- "Adquirir y desarrollar conceptos, metodologías y técnicas que de modo regular permitan al Consejo de Alta Dirección Pública disponer de información comparada sobre el estado y tendencias de los sistemas de compensación (remuneraciones fijas y variables e incentivos no monetarios) existentes, en el mercado laboral público como privado, al que

acceden altos ejecutivos de instituciones con similares niveles de tecnificación, de responsabilidad y de perfiles requeridos”.

II. MARCO METODOLÓGICO

1. Determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública

En lo que sigue se presenta un modelo de determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP), en función de los salarios de retención y de atracción. Es decir, el modelo permite determinar dos asignaciones para cada cargo genérico, una para retener a los directivos que actualmente ejercen un cargo en el sector público, y otra para atraer directivos que actualmente se desempeñan en el sector privado.

Determinación de la AADP para Retener

La AADP para retener considerando sólo salarios monetarios

Definiciones:

- La "brecha monetaria" (Bm) es la diferencia entre el "salario monetario del sector privado" (Spr) y el "salario monetario del sector público" (Spu).
- El "salario de retención" (Sr), visto desde la perspectiva del sector público, es el valor a partir del cual un directivo público está dispuesto a emigrar al sector privado.
- El "margen monetario de tolerancia" (Mmt) es el espacio que media entre el salario de retención y el salario monetario del sector público.

Entonces:

$$Bm = Spr - Spu$$

$$Mmt = Sr - Spu$$

Por lo tanto:

- 1) Si $Mmt = Bm$, el directivo público es indiferente entre el sector público y el privado.
- 2) Si $Mmt > Bm$, el directivo público permanece en el sector público.
- 3) Si $Mmt < Bm$, el directivo público está dispuesto a emigrar al sector privado.

Es decir, para retener al directivo público, sólo en el tercer caso es necesario compensarlo con una asignación adicional.

Esta asignación (Ar) debe ser como máximo:

$$Ar = Spr - Sr$$

Determinación de la AADP para Atraer

La AADP para atraer con brecha salarial positiva y margen de estímulo positivo

Definiciones:

- El "salario de atracción" (Sa), visto desde la perspectiva del sector público, es el valor mínimo por el cual un directivo privado está dispuesto a emigrar al sector público.
- El "margen monetario de estímulo" (Mme) es el espacio que media entre el salario de atracción y el salario monetario del sector privado.

Entonces:

$$Mme = Sa - Spr$$

Si el margen monetario de estímulo es positivo y la brecha salarial también lo es, entonces el salario de atracción será mayor que el salario monetario del sector público, y la diferencia entre estos dos valores, es el monto de la asignación que se requiere para atraer directivos del sector privado hacia el sector público.

Es decir, esta asignación (Aa) debe ser como mínimo:

$$Aa = Sa - Spu$$

La AADP para atraer con brecha salarial positiva y margen de estímulo negativo

Si un directivo del sector privado, al emigrar al sector público acepta un salario monetario inferior al que percibe actualmente; el margen monetario de estímulo se puede interpretar como el valor máximo que el directivo privado está dispuesto a perder.

Entonces:

$$Mme = Sa - Spr < 0 \text{ (es decir } -Mme > 0)$$

Por lo tanto:

- 1) Si $-Mme = Bm$, el directivo privado es indiferente entre el sector privado y el público.
- 2) Si $-Mme > Bm$, el directivo privado está dispuesto a emigrar al sector público.
- 3) Si $-Mme < Bm$, el directivo privado permanece en el sector privado.

Es decir, para atraer al directivo del sector privado, sólo en el tercer caso es necesario compensarlo con una asignación adicional.

Esta asignación (Aa) debe ser como mínimo:

$$Aa = Spr - Spu - (-Mme)$$

$$Aa = Spr - Spu + (Sa - Spr)$$

$$Aa = Sa - Spu$$

Por lo tanto, la "asignación para atraer" se estima de la misma manera, independiente de si el margen monetario de estímulo es positivo o negativo¹.

Equilibrio entre Brechas Salariales y Salarios Emocionales

Relación entre el Salario de Retención y los Salarios Emocionales

El salario emocional corresponde a un conjunto de activos intangibles, sociales y personales, que están asociados al ejercicio de los cargos, tanto en el sector público como en el sector privado.

Si se supone que no existen barreras que impidan o dificulten la migración de un sector a otro, se está ante la presencia de dos mercados vinculados entre sí, de modo tal que la suma de las compensaciones materiales y las compensaciones intangibles de ambos mercados, tenderá a igualarse. En consecuencia, en equilibrio se cumplirá que:

$$Spu + Epu = Spr + Epr$$

Donde:

Epu: Salario emocional en el sector público

Epr: Salario emocional en el sector privado

Entonces:

$$Bm = Spr - Spu = Epu - Epr$$

Además, como se estableció anteriormente, un directivo público está en una situación de indiferencia entre trabajar en el sector público y el sector privado, si se cumple que:

$$Bm = Mmt$$

Por lo tanto:

$$Mmt = Sr - Spu = Epu - Epr$$

¹ En realidad, incluso si la brecha salarial es negativa, la expresión matemática de la "asignación para atraer" resulta ser la misma, sin embargo este caso no tiene sentido práctico, ya que no se observó en ningún cargo genérico.

$$Sr = Spu + (Epu - Epr)$$

Es decir, en equilibrio, el margen monetario de tolerancia es igual a la diferencia de los salarios emocionales, y el salario de retención es igual al salario monetario del sector público más la diferencia de los salarios emocionales.

Relación entre el Salario de Atracción y los Salarios Emocionales

Si se mantiene el supuesto de que no existen barreras que impidan o dificulten la migración de un sector a otro, y se considera que un directivo del sector privado, como se estableció anteriormente, está en una situación de indiferencia entre trabajar en ese sector o en el sector público, si se cumple que:

$$-Mme = Bm$$

Entonces:

$$Mme = Sa - Spr = Epr - Epu$$

$$Sa = Spr + (Epr - Epu)$$

Es decir, en equilibrio, el margen monetario de estímulo es igual a la diferencia de los salarios emocionales, y el salario de atracción es igual al salario monetario del sector privado más la diferencia de los salarios emocionales. Sin embargo, en este caso la diferencia de los salarios emocionales se expresa en el sentido inverso, a aquel que se tiene en el caso del salario de retención.

Equilibrio General: Brechas Salariales, Salarios Emocionales y Barreras

La ecuación presentada precedentemente, según la cual en la situación de equilibrio, la suma de las compensaciones materiales y las compensaciones intangibles de ambos mercados es igual; supone la inexistencia de barreras entre el sector público y el sector privado. Sin embargo, si se acepta que hay "costos de emigración" de un sector a otro, entendidos como la percepción subjetiva del costo o pérdida asociada al cambio, lo que en términos del marco teórico utilizado en este estudio se interpreta como "barreras", la expresión matemática de la situación de equilibrio queda como se muestra a continuación:

$$Spu + Epu + Cpu = Spr + Epr + Cpr$$

Donde:

Cpu: Costos de emigrar desde el sector público

Cpr: Costos de emigrar desde el sector privado

Por lo tanto:

$$(Spr - Spu) + (Epr - Epu) = (Cpu - Cpr)$$

Es decir, la suma de la brecha monetaria más la diferencia de los salarios emocionales, es igual a la diferencia de costos de emigración (barreras).

Asignaciones Estimadas

La estimación de las asignaciones se efectuó para cada cargo genérico y tipo de institución, en base al modelo explicado precedentemente. Por lo tanto se calculó la "asignación para retener" a los directivos públicos en ejercicio, como la diferencia entre el salario monetario del sector privado y el salario de retención; y la "asignación para atraer" directivos desde el sector privado, se calculó como la diferencia entre el salario de atracción y el salario monetario del sector público.

Los porcentajes de asignaciones estimadas, de retención y de atracción, se compararon con el porcentaje de asignación percibida por cada cargo genérico y tipo de institución, con el fin de evaluar la situación actual, desde la perspectiva de lo que el modelo aplicado indica como porcentajes de asignaciones "necesarias", para retener y atraer directivos.

La evaluación se efectuó en función del grado de riesgo de no retener o de no atraer directivos, según el caso. Es decir, el criterio aplicado para calificar como de riesgo bajo, moderado o crítico, la situación de un determinado cargo, radicó en la distancia relativa entre la asignación estimada y la asignación actualmente percibida por dicho cargo.

Específicamente, se establecieron los siguientes límites para clasificar la situación de los diversos cargos:

- Si $Ae < Ap \rightarrow$ Existe riesgo bajo
- Si $Ae > Ap$, pero $Ae < 2*Ap \rightarrow$ Existe riesgo moderado
- Si $Ae > 2*Ap \rightarrow$ Existe riesgo crítico

Donde:

Ae: Asignación estimada (para retener o para atraer)
Ap: Asignación percibida

Es decir, se definió como una situación de riesgo crítico, aquella en que la asignación estimada es superior al 100% de la asignación percibida; y como una situación de riesgo moderado, aquella en que la asignación estimada es superior a la asignación percibida, pero en un porcentaje inferior al 100%.

Es importante destacar que los límites para clasificar la situación de riesgo de cada cargo, se aplican indistintamente con relación a la "asignación para retener", como con relación a la "asignación para atraer".

Asignaciones Propuestas

Los porcentajes de asignaciones estimadas, tanto para retener como para atraer, constituyen una base sólida para evaluar la situación actual, y entregan información fundamental para que la autoridad establezca la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP) aplicable a cada cargo.

En términos generales, puede decirse que la AADP será un porcentaje ubicado entre los dos valores estimados; ya que ellos constituyen los extremos de un intervalo, al interior del cual es posible encontrar postulantes, tanto del sector público como del sector privado, interesados en permanecer en el cargo, los primeros y en migrar al sector público, los segundos.

El problema para la autoridad consistiría entonces, en establecer una regla para fijar un valor intermedio entre ambos extremos. Una primera posibilidad es establecer dicho valor en función del objetivo que sea prioritario; así si la prioridad es retener a los actuales directivos, la AADP debiera establecerse en un valor cercano a la "asignación para retener"; por el contrario, si la prioridad es atraer directivos del sector privado, la AADP debiera establecerse en un valor cercano a la "asignación para atraer".

Esta regla se puede aplicar independientemente, para cada cargo genérico de cada tipo de institución, constituye por lo tanto una pauta que permite un amplio margen de discrecionalidad a la autoridad, por eso en este estudio se le ha llamado "regla discrecional".

Otra manera de resolver el problema de la determinación de la AADP, a partir de las asignaciones estimadas, consiste en establecerla como el promedio entre ambas. Así podrían lograrse simultáneamente los objetivos de retener y atraer directivos, ya que las asignaciones estimadas son promedios de cada cargo genérico, que indican valores extremos de un intervalo; y por lo tanto, es posible encontrar directivos cuyos salarios de retención y de atracción sean más cercanos entre sí, porque se sitúan al interior del intervalo.

Entonces la AADP de cada cargo genérico se establecería formalmente como sigue:

$$\begin{aligned} \text{AADP} &= (1/2) * (\text{Ar} + \text{Aa}) \\ \text{AADP} &= (1/2) * ((\text{Spr} - \text{Sr}) + (\text{Sa} - \text{Spu})) \end{aligned}$$

$$\boxed{\text{AADP} = (1/2) * (\text{Spr} - \text{Spu}) + (1/2) * (\text{Sa} - \text{Sr})}$$

Es decir, de acuerdo a esta regla, la AADP es el promedio de la brecha monetaria y la diferencia entre el salario de atracción y el salario de retención. Esta es una regla que se aplicaría combinando las cuatro variables señaladas, de la misma manera a cada cargo genérico por tipo de institución, por eso en este estudio se le ha llamado "regla fija". La principal ventaja de esta

regla es su claridad y sencillez, por lo que puede ser una herramienta útil y práctica para la política de determinación de la AADP.

1.2. Comparabilidad

La primera pregunta que debió enfrentar el Estudio fue cómo comparar dos mercados que, en principio, parecen tan distintos y diversos.

Fue necesario realizar un segundo nivel de agrupamiento de los Cargos Específicos en Cargos Genéricos con descriptores más amplios, que permitieran elevar el número de cargos del sector privado susceptibles de ser adecuadamente perfilados con dichos descriptores.

Los cargos se clasifican mediante dos vectores: Su grado de complejidad (responsabilidad, conocimientos, autonomía, impacto, etc.) y el tipo de valor al que aportan (comercial, administrativo, análisis, producción, etc.)

Los cargos específicos son aquéllos cuya descripción es restrictiva en los dos vectores y, por consiguiente, la única agrupación posible dentro de ella es la de los puestos de trabajo que replican un cargo específico dentro de la organización. Ejemplos: Analista de Compras, Analista de Remuneraciones, Analista de Marketing, son todos cargos específicos distintos, cada uno de los cuales puede agrupar un conjunto de puestos de trabajo.

Los cargos genéricos son aquéllos cuya descripción es restrictiva en el vector grado de complejidad y amplia en el vector tipo de valor agregado. Por consiguiente, un cargo genérico sólo puede estar en una categoría del escalafón de remuneraciones, pero puede agrupar a diversos cargos específicos que presenten un mismo grado de complejidad, independientemente del tipo de valor al que éstos aporten. Por ejemplo, "Analista A" es un cargo genérico que podría agrupar a los cargos específicos: Analista de Compras, Analista de Remuneraciones y Analista de Marketing.

En un contexto más amplio y probablemente más cercano a los objetivos del presente estudio, un cargo genérico como "Director de Servicio Regulador A" podría eventualmente incluir los principales cargos específicos de dirección de servicios reguladores.

En este contexto, el nivel jerárquico de los cargos constituyó un primer criterio obligado de la comparación, al que luego se agregaron otro tipo de criterios:

Para los cargos de primer nivel en el sector público se consideró su función productiva o rol central dentro de la gestión del Estado, distinguiendo los siguientes seis tipos:

- Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas
- Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador
- Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad
- Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración

- Director de Servicios de Salud
- Director de Servicio de Vivienda y Urbanización

Este último caso, si bien corresponde a instituciones productoras de servicios a la comunidad, tiene la característica especial de ser un cargo cuyo ámbito de acción está limitado a una Región determinada.

Para los cargos de segundo nivel jerárquico, se aplicó, por una parte, una variante de la metodología de Barros que distingue cinco procesos básicos al interior de una organización (planificación, desarrollo, producción, apoyo y control de gestión) y, por otra, se agregó la dimensión territorial, para distinguir los cargos cuyo ámbito de acción es una Región determinada. Por último, se definieron separadamente seis cargos genéricos propios del sector de la salud.

Con estos criterios se estableció un conjunto de trece cargos de segundo nivel:

- Subdirector de Desarrollo
- Subdirector de Operaciones
- Gestor Administrativo
- Jefe de Departamento Jurídico
- Jefe de Departamento de Contraloría Interna
- Jefe de Departamento de Informática
- Director Regional Regional
- Subdirector Médico de Servicio de Salud
- Subdirector Administrativo de Servicio de Salud
- Director de Hospital
- Subdirector Médico de Hospital
- Subdirector Administrativo de Hospital
- Director de Atención Primaria

Con esta segmentación se elaboró el listado de Cargos Genéricos del sector Público, los que luego debían ser homologados con Cargos Genéricos del sector privado; sin embargo, en este sector no se encuentran cargos directamente equivalentes a los del sector público, de manera que, para realizar un análisis comparativo entre ambos sectores, fue indispensable establecer criterios y métodos que permitan encontrar similitudes entre dichos cargos. Por lo tanto, mediante un proceso de aproximaciones sucesivas, se efectuó una homologación de cargos genéricos considerando los siguientes factores:

- La función desempeñada
- El nivel jerárquico

El método aplicado consistió en agrupar cargos identificados en las encuestas del sector privado, que tienen características relativamente semejantes a las de los cargos genéricos definidos para

el sector público, de modo tal que estos grupos de cargos se constituyeron como cargos genéricos homólogos. Evidentemente, este método tiene algún grado de arbitrariedad, pero los resultados obtenidos se pueden considerar una buena aproximación al objetivo planteado.

Para homologar y jerarquizar los Cargos Genéricos se utilizó el Método Delphi, que consiste en someter a Paneles de Expertos a procesos recursivos de ordenamiento, hasta llegar a un grado adecuado de consenso. Con este método se obtuvieron dos tipos de ordenamientos: Jerarquización de los Servicios incluidos en el Estudio y Jerarquización de los Cargos Genéricos del sector público, a partir de los cuales se generaron y combinaron tres índices:

Índice de Criticidad Institucional

Se refiere a un concepto de criticidad global relativa de las instituciones

Este índice identificado como "Tipo de Institución" se construyó combinando los siguientes factores:

- Presupuesto anual excluido el Subtítulo 21 (Gastos en Personal)²
- Dotación de personal
- Remuneración anual media
- Criticidad política (determinada mediante un panel de expertos).

Dada la heterogeneidad de las Instituciones, éstas se catalogaron y agruparon en tres categorías de acuerdo al rol que desempeñan en el Estado y se calculó el índice separadamente para cada grupo, indentificándolo con las letras X, Y y Z (en que "X" corresponde a la mayor criticidad y "Z" a la menor).

Índice de Costo de Oportunidad de Ejercer el Cargo

Este índice, que llamamos "Categoría del Cargo", depende de diferentes factores tales como:

- Del costo o del beneficio que podría generarle en el futuro a una persona el hecho de ejercer dicho cargo.
- De la permeabilidad del mercado relevante, en el sentido de si el cargo ejercido es más o menos compatible con cargos existentes en el sector privado.

Para la construcción del índice, se combinaron algebraicamente las posiciones asignadas por un panel de expertos a los 19 cargos genéricos, en rankings separados por factor; con lo cual se obtuvieron cuatro categorías: A, B, C y D (En que "A" corresponde al mayor costo alternativo y "D" al menor).

² En las Instituciones que proveen pagos de jubilaciones y otras prestaciones previsionales, se excluyó también el Subtítulo 23 Prestaciones de Seguridad Social.

Índice de Responsabilidad

Este índice que en adelante llamaremos "Nivel del Cargo", identifica si éste pertenece al primer (1) o al segundo nivel (2) jerárquico considerados en el estudio.

Con estos tres índices se construyó la Matriz Base con la cual se trabajó el modelo de análisis comparativo:

Matriz de Clasificación de los Cargos Genéricos

RESPONSABILIDAD (Nivel)		INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL RELATIVA (TIPOS DE INSTITUCION)					
		Alta Criticidad (X)		Criticidad Media (Y)		Baja Criticidad (Z)	
		1	2	1	2	1	2
INDICE DE COSTO DE OPORTUNIDAD	Muy Alto (A)	AX1	AX2	AY1	AY2	AZ1	AZ2
	Alto (B)	BX1	BX2	BY1	BY2	ZB1	ZB2
	Medio (C)	CX1	CX2	CY1	CY2	CZ1	CZ2
	Bajo (D)	DX1	DX2	DY1	DY2	DZ1	DZ2

2.3. Brechas y Barreras

Una brecha se define como la distancia que existe entre un valor determinado y un valor estándar o promedio que representa el valor de equidad y por lo tanto dependerá del criterio que se utilice para determinarlo.

En este sentido, el impacto que pueda tener una determinada brecha sobre decisiones de trabajo estará siempre vinculado con la disposición previa y con la importancia relativa que el individuo le asigne a la brecha en sus decisiones.

Por otra parte, la matriz de brechas suele incluir elementos yuxtapuestos y frecuentemente asociados entre sí, de manera que hay que ser muy cuidadoso al momento de asignarles algún valor causal respecto de decisiones laborales.

El cálculo de las brechas salariales entre directivos públicos y privados se realizó en dos etapas:

- En la primera etapa se calcularon las brechas salariales monetarias entre ambos sectores.
- En la segunda etapa se calcularon las brechas salariales globales, considerando como salariales globales a la suma de salarios monetarios y beneficios no monetarios.

Las brechas monetarias se calcularon como la diferencia entre los salarios monetarios de los directivos privados y los directivos públicos, para cada cargo genérico y tipo de institución.

En el caso del sector privado, dado que se tiene un sólo valor para cada cargo identificado en las encuestas de remuneraciones, se calculó la mediana de las remuneraciones monetarias brutas, y para obtener los otros dos valores, se calcularon los percentiles 25 y 75 siguiendo el mismo método.

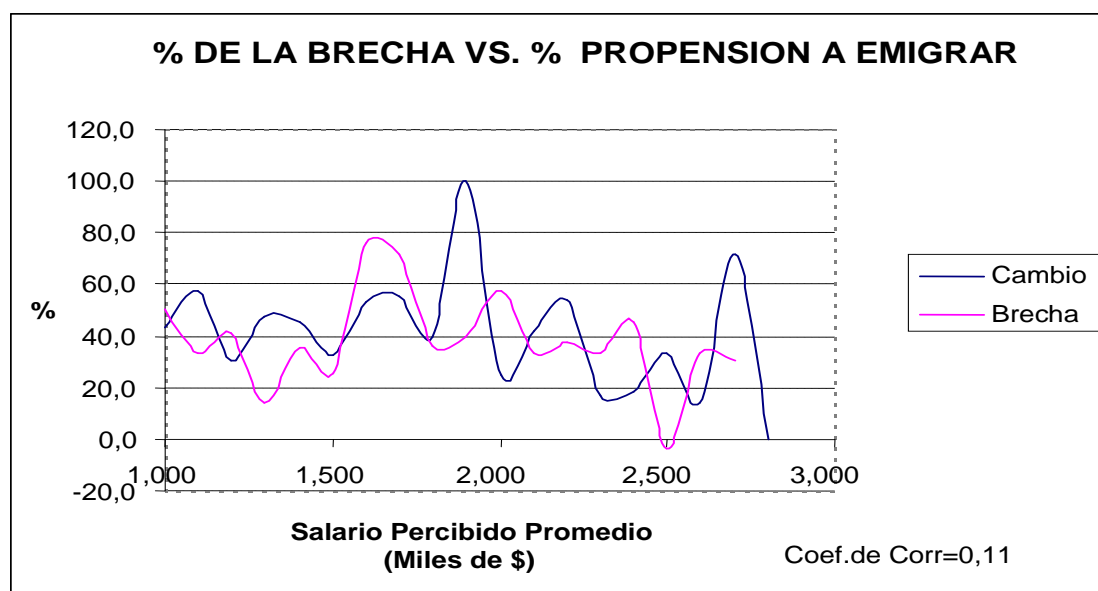
La utilización de la mediana de los salarios de los cargos genéricos del sector privado, tiene sentido si se interpreta como una variable representativa de los salarios en las instituciones de mediana complejidad. Esta interpretación se basa en el supuesto de que en torno la mediana, se ubican las empresas de nivel medio dentro de ese sector, y por lo tanto, a partir de esos valores se pueden estimar los correspondientes a las empresas de mayor o menor complejidad.

Desde el punto de vista del mercado, los cargos del sector privado que perciben remuneraciones medias, en general son ejercidos en empresas de tamaño medio del sector privado, y por tanto estas empresas son comparables con las instituciones de complejidad media del sector público. Lo mismo sería válido entonces, para las empresas de mayor y menor tamaño, con respecto a las instituciones de mayor y menor complejidad respectivamente.

Para el cálculo de las brechas globales, se añadió a las remuneraciones monetarias promedio, una estimación de los beneficios no monetarios.

La estimación de los beneficios no monetarios entregó sólo un valor por cargo genérico. Por lo tanto, para calcular las brechas globales, se utilizó el supuesto de que los beneficios no monetarios son iguales para un mismo cargo genérico, independiente de la complejidad de la institución o el tamaño de la empresa.

Al formular la pregunta ¿Son las brechas salariales lo que principalmente explica la propensión a emigrar del sector público al privado?, la hipótesis implícita se confirmaría al encontrar una alta correlación entre las brechas y la disposición a emigrar al sector privado.



Como se aprecia en gráfico anterior, los resultados obtenidos no confirman la hipótesis; muy por el contrario, el bajo coeficiente de correlación entre las dos variables señala que las brechas salariales no constituyen un factor explicativo de la propensión a emigrar hacia el sector privado.

Estos resultados sugieren que existe otro tipo de variables las cuales, junto a las brechas de salario monetario, pueden estar actuando como barreras e incidiendo decisivamente en el grado de permeabilidad entre un mercado y otro.

Una barrera aparece como impedimento para alcanzar una posición deseada o propuesta y, aunque también depende en buena medida de disposiciones y sensibilidades personales, suele ser percibida como un factor externo, y por lo tanto, más "objetivo", lo cual constituye una posibilidad de negociación y de gestión más abiertas.

3.4. El Salario Emocional

El salario emocional se entiende como la valoración subjetiva de ciertas compensaciones intangibles, que pueden ser consideradas como activos sociales, siendo las principales:

- Prestigio
- Influencia
- Relaciones
- Visibilidad
- Visión

También incluye ciertos activos personales tales como:

- Realización personal
- Compromiso institucional
- Aprendizaje.

En las encuestas aplicadas a altos directivos se consultó sobre la presencia de cada uno de estos ocho activos, como factores asociados al ejercicio del cargo actual. Además se consultó sobre su importancia relativa y su equivalente en valor monetario, con el fin de realizar una estimación cuantitativa de ellos.

La valoración de los salarios emocionales de los cargos genéricos, tanto del sector privado como el público, se realizó a partir los datos de las encuestas realizadas a directivos de ambos sectores, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Se calculó un promedio del valor de cada atributo.
- Se calculó un ranking promedio para los mismos atributos.
- Se pasó del ranking a una valoración de los atributos utilizando una escala inversa.
- Se aplicó un factor ponderador al valor promedio de cada atributo.
- Se sumaron los valores ponderados de los atributos para obtener el salario emocional.

Para la ponderación se utilizó una escala logarítmica. Para ello se aplicó una corrección a todos los datos, de manera de no obtener ponderadores negativos³, lo cual sería inconsistente si asumimos que cada atributo es al menos valorado positivamente o cero. La corrección consistió en sumar "1.05" a cada uno de los valores del ranking inverso. A este valor corregido se aplicó el Logaritmo en base 10 para obtener los ponderadores logarítmicos finales.

La estimación de ponderadores logarítmicos tiene la virtud de reflejar de manera más adecuada las preferencias de los individuos frente a valoraciones de atributos ordinales, como el resultante de un ranking. Esto se debe a que entrega mayor peso a los atributos más preferidos y menos a los menos preferidos, es decir supone que los individuos revelan fuertes preferencias por los atributos más votados.

4.5. Beneficios No Monetarios

La información de beneficios no monetarios del sector público, fue colectada mediante una encuesta aplicada a los responsables del Área de Recursos Humanos de las instituciones del Sistema de Alta Dirección Pública.

En esta encuesta se consultó sobre el gasto en que incurre la institución, para proveer a sus directivos de 1º y 2º nivel jerárquico de un conjunto de beneficios, de los cuales finalmente se consideraron para fines del análisis los siguientes:

- Vehículo con Chofer más Gasolina
- Almuerzo o Colación
- Capacitación o Especialización
- Uso de Vivienda
- Teléfonos celulares.

Este instrumento fue aplicado con el objetivo de identificar los ingresos no monetarios que reciben los directivos de primer y segundo nivel del sector público para, posteriormente, compararlos con los que reciben los directivos del sector privado afines.

³ Esto pues $\log(a) < 0$ si $a < 1$ y $\log(1) = 0$

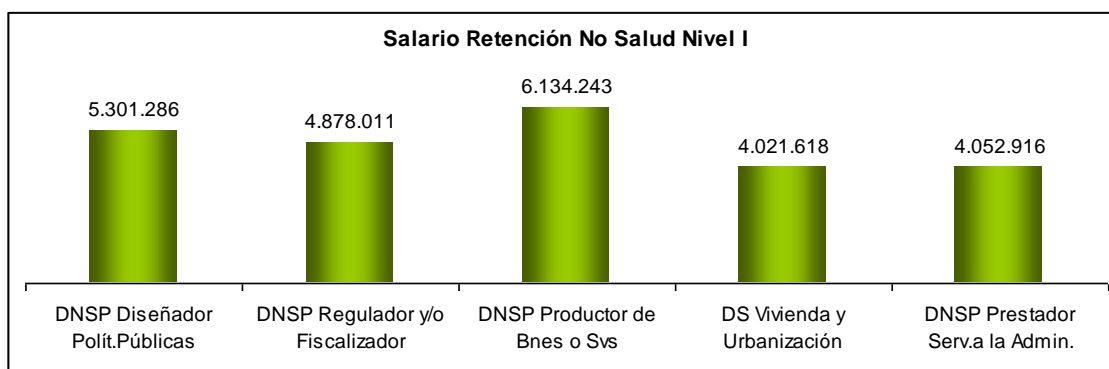
III. PRINCIPALES RESULTADOS

1. Salario de Retención

El salario de retención se definió como la suma entre el monto declarado como salario monetario percibido –sin considerar la asignación ya existente–, y el monto adicional que exigen los directivos para cambiarse al sector privado.

Para los cargos de primer nivel del sector no salud, se advierten salarios de retención de alta magnitud y, al mismo tiempo, amplios márgenes de tolerancia. El salario de retención más alto lo presenta el cargo director nacional de servicio productor de bienes y/o servicios públicos, con un salario de retención superior a \$6.000.000, mientras que el menor corresponde a los directores nacionales de servicios de vivienda y urbanismo con una cifra igual a \$4.021.618. Al respecto, destaca que justamente este último cargo es el único que presenta una brecha monetaria favorable al sector público entre los directivos de primer nivel.

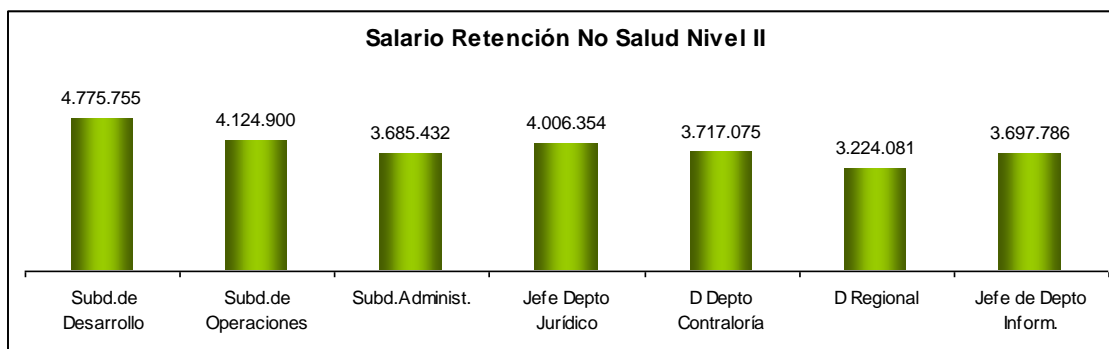
Salario de Retención Sector No Salud Nivel 1



Para los de segundo nivel jerárquico del sector no salud, por su parte, se observan menores niveles de magnitud de los salarios de retención, así como una menor variabilidad entre los mismos. El menor salario de retención observado, en tanto, se debería en gran medida a los menores montos adicionales que declaran los encuestados en relación a sus pares de primer nivel.

En términos concretos, el cargo subdirector de planificación y desarrollo es el que registra el salario de retención más alto, esto es, \$4.775.755. El cargo director regional, por su parte, muestra el menor salario de retención, igual a \$3.224.081. En relación a este último cargo, destaca que sea este mismo el que registrar la más alta brecha salarial desfavorable al sector público, entre los directivos de segundo nivel del sector no salud.

Salario de Retención Sector No Salud Nivel 2

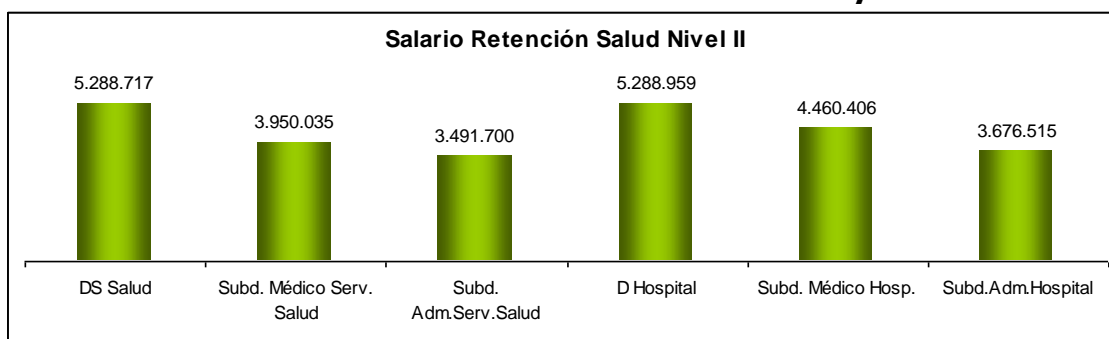


En el caso de los directores de servicios de salud, el salario de retención es igual a \$5.288.717, esto es, el tercer salario de retención más alto después de los directores prestadores de bienes y servicios y los directores de hospital.

Los directivos de segundo nivel del sector salud presentan salarios de retención en promedio más altos que sus pares de segundo nivel del sector no salud. En concreto, el salario de retención más alto lo registran los directores de hospital, con un monto igual a \$5.288.959, lo cual se debe al alto monto adicional para emigrar al sector privado que declaran los encuestados. Por el contrario, el salario de retención más bajo lo presentan los subdirectores administrativos de servicio de salud con un valor equivalente a \$3.491.700.

Al respecto, destaca que justamente son estos dos cargos los que presentan la más alta y más baja brecha salarial entre los directivos de segundo nivel del sector salud. En tal sentido, el director de hospital es el cargo que presenta una alta brecha desfavorable en relación al sector privado y, al mismo tiempo, un alto salario de retención.

Salario de Retención Sector Salud Nivel 1 y 2



De esta manera, a partir de los resultados se observa que los salarios de retención son bastante más altos que los salarios percibidos por los encuestados y, al mismo tiempo, que los márgenes de tolerancia son amplios. Los altos salarios de retención se pueden explicar, principalmente, por

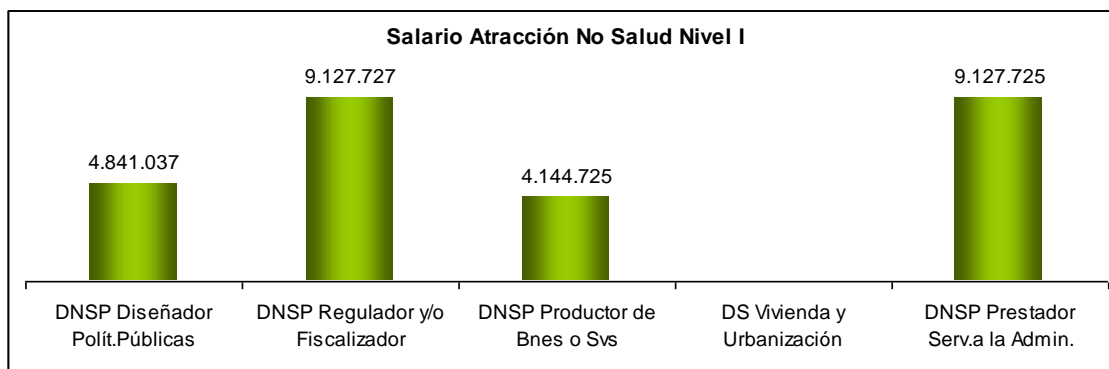
el alto monto adicional para emigrar al sector privado que declaran los directivos públicos. En tal sentido, si comprendemos el monto adicional para emigrar como un reflejo del valor que le otorgan los directivos públicos a sus cargos, es posible señalar que los directivos valoran en alta medida los cargos que desempeñan.

2. Salario de Atracción

El salario de atracción se define como la suma entre el salario percibido por los directivos privados y el monto adicional declarado por los encuestados para emigrar al sector público. Al respecto, hay una serie de cargos para los cuales no se cuenta con el salario de atracción debido a que no se pudo encuestar a personas que ejercieran determinados cargos como director de vivienda y urbanismo, subdirector médico de servicio de salud, subdirector administrativo de hospital y director de atención primaria, entre los principales.

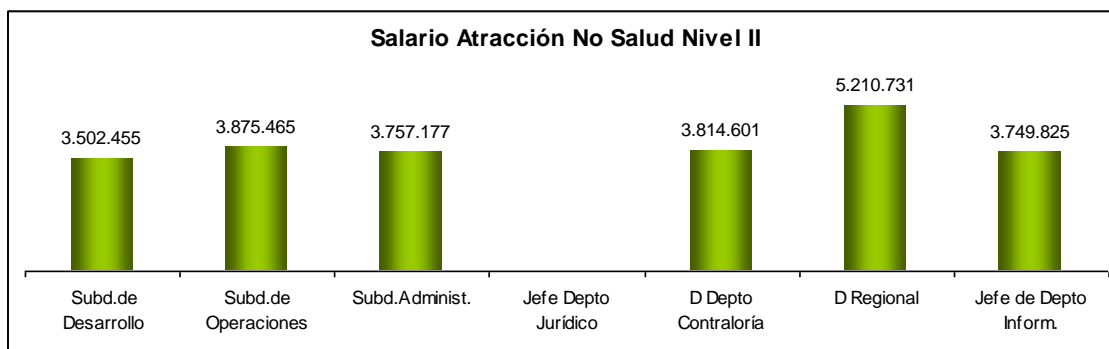
Entre los directivos privados de primer nivel del sector no salud, los salarios de atracción son bastante variables, observándose el más alto en el cargo director nacional de servicio público regulador y o fiscalizador, con \$9.127.727. Por el contrario, el cargo director nacional de servicio público productor de bienes y/o servicios públicos presenta el salario de atracción más bajo, cuyo valor corresponde a \$4.841.037.

Salario de Atracción Sector No Salud Nivel 1



Para los directivos de segundo nivel, en tanto, el salario de atracción más alto lo registra el cargo director regional, con un monto igual a \$5.210.731, en contraste con el cargo subdirector de desarrollo, el cual presenta el valor más bajo equivalente a \$3.502.455.

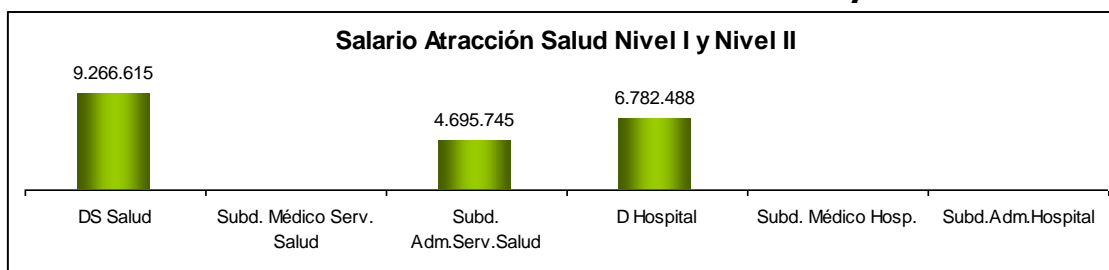
Salario de Atracción Sector No Salud Nivel 2



En el caso de salud, el director de servicio de salud registra un salario de atracción igual \$9.266.615. Este es el salario de atracción más alto entre los directivos privados y, al mismo tiempo, es elevadamente superior al salario de retención de directores de servicio salud públicos.

Entre los directivos de salud de segundo nivel jerárquico, en tanto, sólo dos salarios de atracción fueron posibles de calcular. El correspondiente al cargo subdirector administrativo de servicio de salud, y el del director de hospital. El de este último es bastante superior al primero y equivale a \$6.782.488.

Salario de Atracción Sector Salud Nivel 1 y 2



En términos generales, los salarios de atracción son más altos para los directivos de primer nivel en relación a los de segundo nivel. Al mismo tiempo, estos salarios son mayores a los salarios de retención, exceptuando los cargos director de servicios gestores de políticas públicas, el director de servicios prestadores de bienes y servicios, el subdirector de planificación y desarrollo y el subdirector de operaciones.

3. Disposición a Emigrar

Entre los directivos de segundo nivel del sector no salud, destaca que los jefes de departamento de Informática estén 100% dispuestos a emigrar al sector privado. Para el resto de los cargos, con excepción del jefe de departamento jurídico, la tendencia es que más de la mitad de los encuestados preferiría permanecer en sus cargos.

En el sector privado, la mayoría de los cargos analizados presenta porcentajes que muestran una preferencia a permanecer en el cargo antes que emigrar al sector público. Lo anterior, exceptuando los cargos de subdirector de operaciones y director regional, en los cuales se observa un 50% de disposición a emigrar.

Para los directivos públicos que deciden emigrar la principal razón para realizar ese cambio es el ingreso, aunque también se menciona el aprendizaje y la realización personal. En el caso privado, en tanto, los motivos más importantes son las relaciones, el ingreso y la influencia. Por su parte, para quienes deciden no emigrar al sector privado, el principal motivo es la influencia. Para los directivos privados, las razones son variadas y entre ellas se encuentran el ingreso, la influencia y el aprendizaje.

Entre los directivos de segundo nivel del área salud, por su parte, todos los cargos directivos públicos presentan un porcentaje significativo de disposición a emigrar, siendo los subdirectores administrativos de hospital y subdirector médico de servicio de salud los que registran los porcentajes más altos; 57% y 56%, respectivamente.

En el sector privado, por su parte, sólo se observan datos para 3 cargos: Subdirector Administrativo de Servicio de Salud, Director de Hospital y Subdirector Administrativo de Hospital, lo que presentan las siguientes disposiciones a emigrar; 66,7%, 33,3% y 50%, en el mismo orden.

En cuanto a los motivos para emigrar o no emigrar, la principal razón para cambiarse que presentan todos los directivos públicos es el ingreso. Asimismo, también mencionan motivos como la realización personal y el compromiso institucional. Entre los directivos privados, por su parte, las razones que señalan para emigrar son el aprendizaje, la influencia.

Disposición al Cambio Nivel 1

DISPOSICIÓN AL CAMBIO % (respuestas afirmativas a la pregunta ¿Si le ofrecieran trabajar en el sector público/privado ejerciendo un cargo similar al suyo se cambiaría			
NIVEL	NOMBRE CARGO GENERICO	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
I	DNSP Diseñador Políticas Públicas	25,0	0,0
	DNSP Regulador y/o Fiscalizador	75,0	0,0
	DNSP Productor de Bienes o Servicios	14,0	40,0
	DS Vivienda y Urbanización	33,0	
	DNSP Prestador Servicios a la Administración	14,0	25,0
	DS Salud		

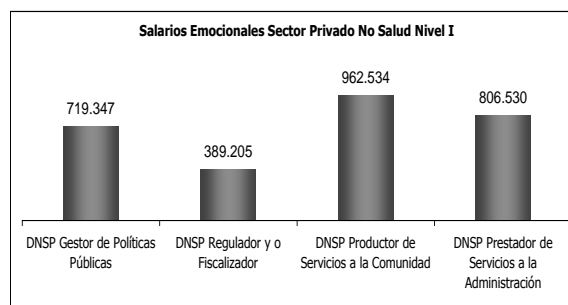
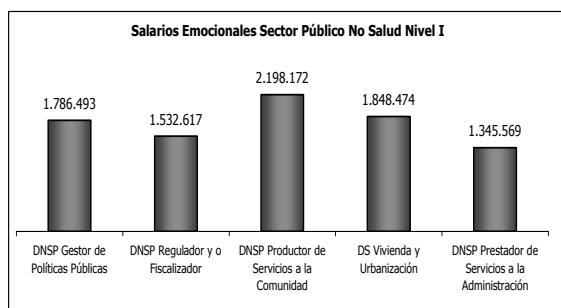
Disposición al Cambio Nivel 2

% respuestas afirmativas a la pregunta ¿Si le ofrecieran trabajar en el sector público/privado ejerciendo un cargo similar al suyo se cambiaría de empleo?			
NIVEL	NOMBRE CARGO GENERICO	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
II	Subdirector de Desarrollo	42,0	0,0
	Subdirector de Operaciones	41,0	60,0
	Subdirector Administrativo	27,0	0,0
	Jefe Departamento Jurídico	50,0	
	D. Departamento Contraloría	27,0	0,0
	D. Regional	40,0	50,0
	Subdirector Médico Servicio Salud	56,0	
	Subdirector Administrativo Servicio Salud	50,0	66,7
	D. Hospital	47,0	33,3
	Subdirector Médico Hospital	40,0	
	Subdirector Administrativo Hospital	57,0	50,0
	Director Atención Primaria	0,0	
Jefe de Departamento de Informática	100,0	25,0	

En tal sentido, en general los directivos del sector público presentan mayor disposición a cambiar de sector en relación a los directivos del sector privado. Situación que se hace más notoria entre los directivos de segundo nivel del área salud. No obstante lo anterior, se aprecia una importante preferencia de los directivos de uno y otro sector por permanecer en sus actuales cargos. En cuanto a las razones que señalan para no emigrar, la más importante entre los directivos públicos es la influencia, y para los del sector privado son los ingresos.

4. Salario Emocional

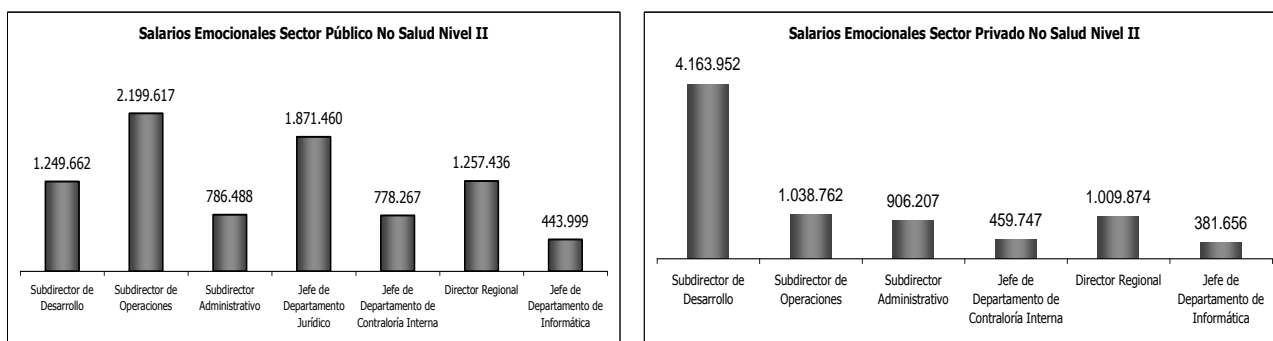
Salarios Emocionales No Salud Nivel 1



Comparando la valoración que hacen los encuestados del sector público y del sector privado, se observa una nítida diferencia a favor de los directivos públicos: Es evidente, entonces, que para éstos el Salario Emocional constituye un componente particularmente relevante de su compensación, al punto que, muy probablemente, éste tipo de salario también actúa como barrera al cambio hacia el sector privado.

Por otra parte, también se aprecia que el salario emocional varía significativamente según el cargo de primer nivel del sector no salud. El monto más alto lo registran los directivos de entidades productoras de bienes y servicios, en ambos segmentos (público y privado) seguido con alguna distancia por los directivos del área de vivienda y urbanización.

Salarios Emocionales No Salud Nivel 2



En cuanto a los directivos de Nivel 2, se observa un perfil de valoración del salario emocional bastante diferente según el sector de pertenencia: En sector privado son los directivos encargados de Desarrollo los que, por lejos, muestran la mayor valoración del salario emocional; en cambio, en el sector público son los responsables de Operaciones y de Asuntos Jurídicos los que más valoran el salario emocional.

Consultados directivos del Nivel 1 de los sectores público y privado sobre cuál es la importancia relativa de los componentes del salario emocional, resultaron los siguientes ordenamientos:

Ranking de Factores del Salario Emocional Nivel 1

SECTOR PRIVADO NIVEL 1	RANKING	SECTOR PUBLICO NIVEL 1
	2,0	
	2,1	
	2,3	
	2,4	Influencia
	2,5	
Aprendizaje	2,6	
	2,8	
	2,9	
	3,0	
	3,1	
	3,3	
	3,4	Aprendizaje
Compromiso Inst.	3,5	Compromiso Institucional
Visión	3,6	
	3,8	Visión
Realización personal	3,9	
	4,0	
Relaciones	4,1	
	4,3	
	4,4	Relaciones
	4,5	
	4,6	
Influencia	4,8	Realización Pers
Prestigio	4,9	
Visibilidad	5,0	
	5,1	Prestigio
	5,3	
	5,4	
	5,5	
	5,6	
	5,8	Visibilidad
	5,9	
	6,0	

5. Satisfacción con el Cargo y el Ingreso

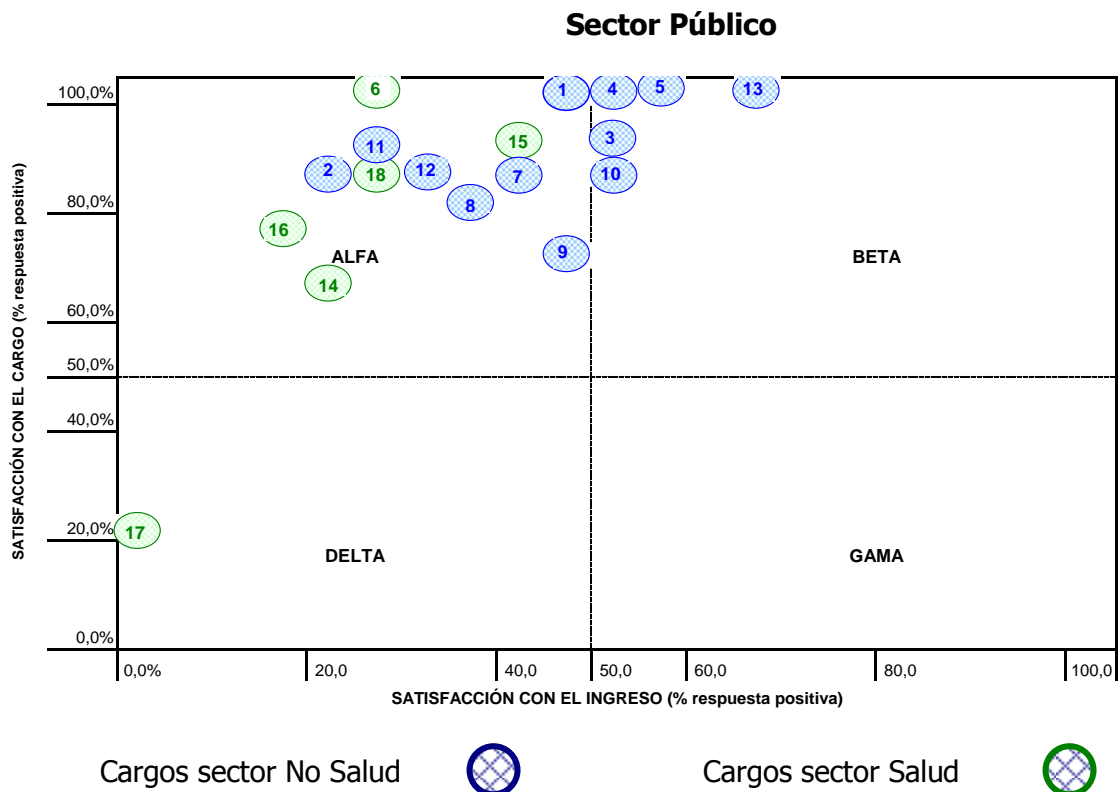
En relación a la satisfacción con el cargo y los ingresos, se generaron cuatro categorías o tipologías para clasificar a los directivos:

- Alfa** : directivos que están satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos
- Beta** : directivos que están satisfechos tanto con el cargo como con el ingreso
- Gama** : directivos que no están satisfechos con el cargo, pero lo están con los ingresos
- Delta** : directivos que están insatisfechos con ambas variables.

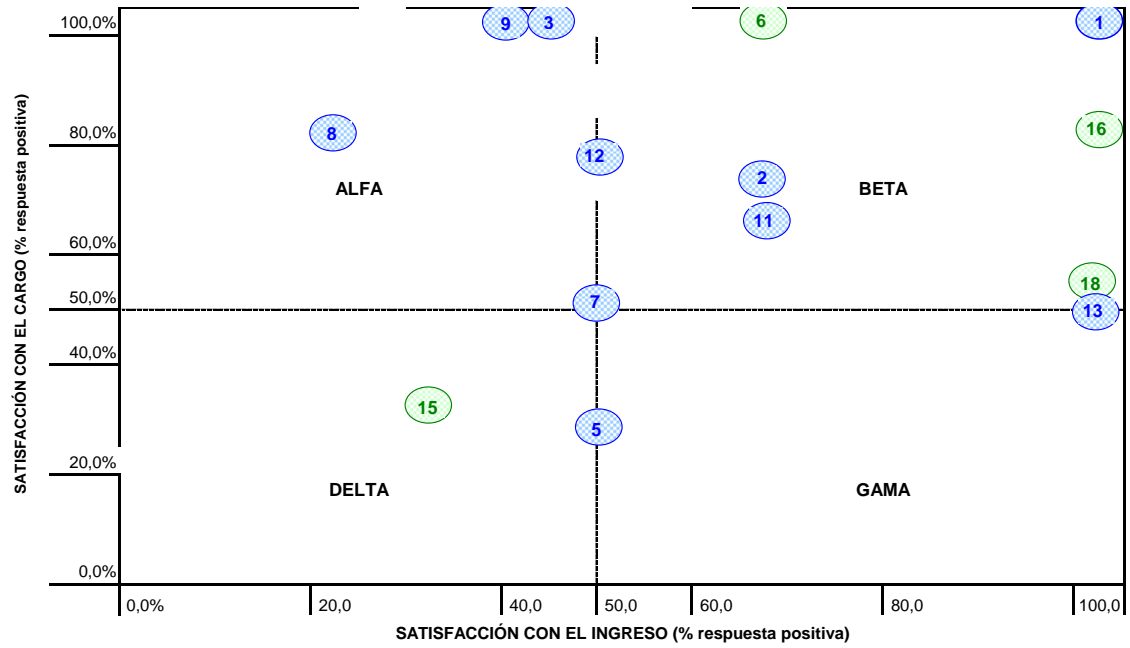
Las categorías en cuestión se construyeron en base a dos preguntas, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el cargo? y ¿se encuentra satisfecho con sus ingresos? Las personas clasificadas como satisfechas con su cargo fueron todas aquellas que respondieron Muy Alto nivel de satisfacción y Alto nivel de satisfacción, mientras que se clasificaron como individuos satisfechos con sus ingresos a aquellos que respondieron Sí a la segunda pregunta.

La mayoría de los cargos del sector público pertenece a la categoría Alfa, esto es, personas que están satisfechas con su cargo, pero no con sus ingresos. Lo anterior, exceptuando los cargos Director Productor de Bienes o Servicios (3), Directos Vivienda y Urbanización (4), Director Prestador Servicios a la Administración (5) y Jefe de Departamento de Informática (13), quienes integran la clasificación Beta, es decir, que están satisfechos tanto con su cargo como con sus ingresos. El Jefe de departamento jurídico (10), por su parte, se encuentra entre las categorías alfa y beta.

Destaca el cargo subdirector médico de hospital (17), quien pertenece a la categoría Delta, esto es, personas que están insatisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos.



Sector Privado



Cargos Genéricos	
Código	Denominación
Nivel 1	
01	Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas
02	Director Nacional de Servicio Público Regulador y o Fiscalizador
03	Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad
04	Director de Servicio de Vivienda y Urbanización
05	Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración
06	Director de Servicio de Salud
Nivel 2	
07	Subdirector de Desarrollo
08	Subdirector de Operaciones
09	Subdirector Administrativo
10	Jefe de Departamento Jurídico
11	Jefe de Departamento de Contraloría Interna
12	Director Regional
13	Subdirector Médico de Servicio de Salud
14	Subdirector Administrativo de Servicio de Salud
15	Director de Hospital
16	Subdirector Médico de Hospital
17	Subdirector Administrativo de Hospital
18	Director de Atención Primaria
19	Jefe de Departamento de Informática

En relación al sector privado, en tanto, gran parte de los cargos se encuentran en la tipología Beta, es decir, personas satisfechas tanto con el cargo como con los ingresos adquiridos en su lugar de trabajo.

Al respecto, destacan los cargos DNSP Gestor de Políticas Públicas (1), el Jefe Departamento de Informática (13), el Director de Hospital (16) y el Subdirector Administrativo de Hospital (18), quienes se encuentran 100% satisfechos con sus ingresos.

En la categoría Alfa, por su parte, se posicionan tres cargos; el DNSP productor de bienes y servicios (3), Subdirector de Operaciones (8) y Subdirector Administrativo (9).

Los cargos DNSP Prestador Servicios a la Administración (5), Subdirector de Desarrollo (7) y Director Regional (12), en tanto, no se ubican con certeza en una de estas categorías ya que están o medianamente satisfechos con su cargo y/o medianamente satisfechos con sus ingresos. El subdirector administrativo de servicio de salud se ubica en la categoría delta, esto es, personas insatisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos.

En la categoría Gama, por último, no se encuentra ningún cargo del sector privado.

6. Situación de riesgo de los Cargos

A partir de la comparación entre las asignaciones que actualmente existen y las estimadas por el estudio para cada cargo genérico, se puede establecer si un determinado cargo está en riesgo, riesgo moderado o sin riesgo, en el sentido de querer retener a una persona que trabaja ejerciendo dicho cargo en el sector público, o de atraer a una persona que desempeña el mismo cargo en el sector privado. En el cuadro siguiente se muestra a modo ilustrativo, el resultado que se obtuvo para los diferentes cargos genéricos de las **instituciones tipo X**.

Situación de Riesgo Cargos Genéricos Instituciones Tipo X

CARGOS PÚBLICOS PARA RETENER	CARGOS PRIVADOS PARA ATRAER
DNSP Diseñador Políticas Públicas DNSP Regulador y/o Fiscalizador DNSP Prestador Servicios a la Administración D Regional D Hospital Subdirector Médico Servicio de Salud	DNSP Diseñador Políticas Públicas DNSP Regulador y/o Fiscalizador DNSP Prestador Servicios a la Administración Director Servicio Salud Subdirector de Desarrollo Subdirector de Operaciones Subdirector Administrativo D Departamento Contraloría D Regional Jefe de Departamento de Informática Subdirector Médico Servicio Salud Subdirector Administrativo Servicio Salud D Hospital
Director Servicio Salud	DNSP Productor de Bienes o Servicios
DNSP Productor de Bienes o Servicios DS Vivienda y Urbanización Subdirector de Desarrollo Subdirector de Operaciones Subdirector Administrativo Jefe Departamento Jurídico D Departamento Contraloría Jefe de Departamento de Informática Subdirector Administrativo Servicio Salud Subdirector Médico Hospital Subdirector Administrativo Hospital	



En el caso del sector público, la mayoría de los cargos de las **instituciones tipo X** se encuentra en una situación sin riesgo, por lo que es probable que con las actuales asignaciones las personas que desempeñan dichos cargos permanezcan en este sector y no emigren. No obstante, los directores gestores políticas públicas, reguladores o fiscalizadores, prestadores de servicios a la administración, así como los directores regionales y de hospital presentan un nivel de riesgo alto, por lo que si siguen percibiendo sus actuales asignaciones es probable que emigren o trabajen de manera disconforme.

7. Asignación para Retener

La asignación para retener a los directivos públicos, se obtuvo como la diferencia entre el salario monetario del sector privado y el salario de retención, para cada cargo genérico y tipo de institución. Los resultados se muestran en siguiente cuadro, donde también se registra el porcentaje de asignación actualmente percibida, para evaluar el grado de riesgo de no retener directivos en el sector público.

La situación de riesgo se presenta en la última columna en colores, donde verde, amarillo y rojo representan los estados de riesgo bajo, moderado y crítico, respectivamente. En síntesis, estas situaciones de riesgo corresponden a una probabilidad baja, media o alta, de emigrar desde el sector público.

Como puede observarse, en general no es necesario pagar mayores asignaciones que las actuales. Los casos en rojo y amarillo, que corresponden a una situación de riesgo crítico y moderado, son sólo 13 de un total de 50, es decir el 26%. Sin embargo, este guarismo es diferente según el nivel jerárquico del cargo; ya que en el Nivel 1 alcanza al 41%, en tanto que en el Nivel 2 estos casos corresponden apenas al 18%.

Según el modelo, el 74% de los cargos estaría percibiendo una asignación superior a la que sería necesaria para evitar la emigración al sector privado. Más aún, existen 30 casos, es decir el 60% del total, en los cuales la asignación para retener resulta negativa, lo que sugiere un nivel de remuneración más elevado, que el necesario para que los directivos permanezcan en el sector público.

Los cargos del Nivel 1 en situación de mayor riesgo para retener, son los de "Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas" en instituciones tipo X e Y; y los cargos de "Director Nacional de Servicio Público Regulador y o Fiscalizador" y "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración", en instituciones tipo X.

En el Nivel 2 se advierten diferencias importantes entre los cargos del Sector Salud y los cargos de los Sectores No Salud. En general el Sector Salud presenta mayores asignaciones para retener, y destacan los cargos de "Subdirector Médico de Servicio de Salud" y "Director de Hospital", en instituciones tipo X e Y. En cambio, en los Sectores No salud sólo se observa un caso en situación de riesgo crítico, que corresponde al cargo de "Director Regional" en instituciones tipo X.

Asignación para Retener

CCG	Tipo	Salario Monetario Público S/Asig.	Salario Monetario Privado	Salario de Retención	Asignaciones			Situación
					ADP para retener		Actual	
					\$	%		
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	1.926.647	7.791.696	5.301.286	2.490.410	129%	30%	
	Y	2.292.592	7.059.417	5.301.286	1.758.131	77%	30%	
	Z	2.037.198	4.990.551	5.301.286	310.735	-15%	37%	
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.698.888	7.559.342	4.878.011	2.681.331	72%	15%	
	Y	4.105.021	6.264.854	4.878.011	1.386.843	34%	6%	
	Z	2.695.241	4.937.284	4.878.011	59.273	2%	25%	
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	2.550.193	6.273.639	6.134.243	139.396	5%	46%	
	Y	2.041.353	4.862.935	6.134.243	1.271.308	-62%	59%	
	Z	1.984.890	4.224.297	6.134.243	1.909.946	-96%	53%	
D. S. Vivienda y Urbanización	X	1.926.647	3.868.003	4.021.618	153.616	-8%	76%	
	Y	1.833.296	3.009.857	4.021.618	1.011.761	-55%	70%	
	Z	na	2.484.042	na	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	3.180.261	7.042.433	4.052.916	2.989.517	94%	40%	
	Y	3.006.692	5.200.201	4.052.916	1.147.285	38%	15%	
	Z	2.347.838	4.126.630	4.052.916	73.714	3%	34%	
D.S.de Salud	X	2.014.423	6.778.453	5.288.717	1.489.736	74%	65%	
	Y	2.014.423	5.460.508	5.288.717	171.791	9%	49%	
	Z	2.014.423	4.714.419	5.288.717	574.297	-29%	46%	
Subdirector de Desarrollo	X	2.585.214	3.556.412	4.775.755	1.219.344	-47%	8%	
	Y	1.857.493	3.041.341	4.775.755	1.734.414	-93%	8%	
	Z	2.131.472	2.589.319	4.775.755	2.186.436	-103%	0%	
Subdirector de Operaciones	X	2.331.578	3.539.143	4.124.900	585.757	-25%	7%	
	Y	2.250.106	2.793.417	4.124.900	1.331.483	-59%	6%	
	Z	1.964.685	2.378.867	4.124.900	1.746.033	-89%	0%	
Subdirector Administrativo	X	2.330.863	3.271.600	3.685.432	413.832	-18%	6%	
	Y	1.892.984	2.811.555	3.685.432	873.877	-46%	9%	
	Z	1.735.508	2.246.704	3.685.432	1.438.728	-83%	0%	
Jefe de Depto Jurídico	X	2.658.760	4.102.734	4.006.354	96.380	4%	4%	
	Y	2.446.538	4.002.472	4.006.354	3.882	0%	2%	
	Z	1.914.360	3.262.316	4.006.354	744.038	-39%	2%	
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	2.003.713	3.729.542	3.717.075	12.467	1%	6%	
	Y	1.727.879	2.997.910	3.717.075	719.165	-42%	2%	
	Z	1.744.120	2.490.412	3.717.075	1.226.663	-70%	0%	
Director Regional	X	1.712.654	3.868.003	3.224.081	643.921	38%	6%	
	Y	1.478.755	3.009.857	3.224.081	214.224	-14%	1%	
	Z	1.281.378	2.484.042	3.224.081	740.040	-58%	5%	
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.619.030	7.037.500	3.950.035	3.087.465	191%	11%	
	Y	1.730.791	6.400.000	3.950.035	2.449.965	142%	5%	
	Z	1.619.785	4.441.032	3.950.035	490.997	30%	11%	
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.631.112	3.112.333	3.491.700	379.367	-23%	10%	
	Y	1.812.347	2.812.554	3.491.700	679.146	-37%	0%	
	Z	1.812.347	2.457.088	3.491.700	1.034.613	-57%	0%	
Director de Hospital	X	1.543.189	7.037.500	5.288.959	1.748.541	113%	13%	
	Y	1.470.670	6.400.000	5.288.959	1.111.041	76%	4%	
	Z	1.335.557	4.441.032	5.288.959	847.927	-63%	2%	
Subdirector Médico de Hospital	X	1.562.558	3.493.300	4.460.406	967.106	-62%	8%	
	Y	1.419.858	2.385.307	4.460.406	2.075.099	-146%	7%	
	Z	na	1.673.299	na	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	1.497.782	2.622.435	3.676.515	1.054.080	-70%	12%	
	Y	1.200.179	2.224.217	3.676.515	1.452.298	-121%	19%	
	Z	na	1.919.779	na	na	na	na	na
Director de Atención Primaria	X	1.689.713	3.105.505	nd	nd	nd	0%	nd
	Y	1.548.269	2.773.530	nd	nd	nd	0%	nd
	Z	1.548.269	2.404.588	nd	nd	nd	0%	nd
Jefe de Departamento de Informática	X	2.490.330	3.267.494	3.697.786	430.292	-17%	12%	
	Y	1.603.436	2.668.341	3.697.786	1.029.445	-64%	0%	
	Z	na	2.343.946	na	na	na	na	na

8. Asignación para Atraer

La asignación para atraer directivos del sector privado hacia el sector público, se calculó como la diferencia entre el salario de atracción y el salario monetario del sector público, para cada cargo genérico y tipo de institución. En el cuadro siguiente se muestran los resultados obtenidos; además se presenta el porcentaje de asignación actualmente percibida, y en la última columna se señala el grado de riesgo de no atraer directivos hacia el sector público. Los colores tienen el mismo significado que en el caso de la asignación para retener.

Puede observarse claramente que en todos los cargos para los cuales se obtuvo información, se está ante una situación de riesgo crítico para atraer directivos desde el sector privado, salvo en el de "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad" en empresas tipos X e Y. Este hecho se debe a que, en general los salarios de atracción son muy elevados, lo que sugiere una alta aversión de los directivos del sector privado a emigrar hacia el sector público. Sin embargo, debe advertirse que no fue posible calcular el salario de atracción de varios cargos genéricos, dadas las dificultades que se enfrentaron en la aplicación de los instrumentos de recolección de información primaria.

En el Nivel 1 se observa que la mayor asignación estimada, se encuentra en el cargo homólogo al de "Director de Servicio de Salud" y es igual a 360%, para todos los tipos de empresas.

En el Nivel 2 la situación es distinta, según se trate de cargos del Sector Salud o de los Sectores No Salud. En el Sector Salud todos los cargos para los cuales se obtuvo información, presentan asignaciones más elevadas que aquellas de los cargos de los Sectores No Salud. En estos últimos, los cargos que resultaron con más altas asignaciones son los de "Director Regional" en todos los tipos de empresas, "Jefe de Departamento de Informática" en empresas tipo Y, "Jefe de Departamento de Contraloría Interna" en empresas tipos Y y Z, y "Subdirector Administrativo" en empresas tipo Z.

Asignación para Atraer

CCG	Tipo	Salario Monetario Público S/Asig.	Salario de Atracción	Asignaciones			Situación
				ADP para atraer		Actual	
				\$	%		
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	1.926.647	4.841.037	2.914.390	151%	30%	
	Y	2.292.592	4.841.037	2.548.445	111%	30%	
	Z	2.037.198	4.841.037	2.803.839	138%	37%	
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.698.888	9.127.727	5.428.839	147%	15%	
	Y	4.105.021	9.127.727	5.022.707	122%	6%	
	Z	2.695.241	9.127.727	6.432.487	239%	25%	
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	2.550.193	4.144.725	1.594.533	63%	46%	
	Y	2.041.353	4.144.725	2.103.373	103%	59%	
	Z	1.984.890	4.144.725	2.159.836	109%	53%	
D. S. Vivienda y Urbanización	X	1.926.647	nd	nd	nd	76%	nd
	Y	1.833.296	nd	nd	nd	70%	nd
	Z	na	na	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	3.180.261	9.127.725	5.947.464	187%	40%	
	Y	3.006.692	9.127.725	6.121.034	204%	15%	
	Z	2.347.838	9.127.725	6.779.888	289%	34%	
D.S.de Salud	X	2.014.423	9.266.615	7.252.192	360%	65%	
	Y	2.014.423	9.266.615	7.252.192	360%	49%	
	Z	2.014.423	9.266.615	7.252.192	360%	46%	
Subdirector de Desarrollo	X	2.585.214	3.502.455	917.241	35%	8%	
	Y	1.857.493	3.502.455	1.644.963	89%	8%	
	Z	2.131.472	3.502.455	1.370.983	64%	0%	
Subdirector de Operaciones	X	2.331.578	3.875.465	1.543.887	66%	7%	
	Y	2.250.106	3.875.465	1.625.360	72%	6%	
	Z	1.964.685	3.875.465	1.910.780	97%	0%	
Subdirector Administrativo	X	2.330.863	3.757.177	1.426.314	61%	6%	
	Y	1.892.984	3.757.177	1.864.194	98%	9%	
	Z	1.735.508	3.757.177	2.021.670	116%	0%	
Jefe de Depto Jurídico	X	2.658.760	nd	nd	nd	4%	nd
	Y	2.446.538	nd	nd	nd	2%	nd
	Z	1.914.360	nd	nd	nd	2%	nd
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	2.003.713	3.814.601	1.810.889	90%	6%	
	Y	1.727.879	3.814.601	2.086.723	121%	2%	
	Z	1.744.120	3.814.601	2.070.482	119%	0%	
Director Regional	X	1.712.654	5.210.731	3.498.078	204%	6%	
	Y	1.478.755	5.210.731	3.731.977	252%	1%	
	Z	1.281.378	5.210.731	3.929.354	307%	5%	
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.619.030	nd	nd	nd	11%	nd
	Y	1.730.791	nd	nd	nd	5%	nd
	Z	1.619.785	nd	nd	nd	11%	nd
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.631.112	4.695.745	3.064.633	188%	10%	
	Y	1.812.347	4.695.745	2.883.399	159%	0%	
	Z	1.812.347	4.695.745	2.883.399	159%	0%	
Director de Hospital	X	1.543.189	6.782.488	5.239.299	340%	13%	
	Y	1.470.670	6.782.488	5.311.819	361%	4%	
	Z	1.335.557	6.782.488	5.446.931	408%	2%	
Subdirector Médico de Hospital	X	1.562.558	nd	nd	nd	8%	nd
	Y	1.419.858	nd	nd	nd	7%	nd
	Z	na	na	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	1.497.782	nd	nd	nd	12%	nd
	Y	1.200.179	nd	nd	nd	19%	nd
	Z	na	na	na	-	na	na
Director de Atención Primaria	X	1.689.713	nd	nd	nd	0%	nd
	Y	1.548.269	nd	nd	nd	0%	nd
	Z	1.548.269	nd	nd	nd	0%	nd
Jefe de Departamento de Informática	X	2.490.330	3.749.825	1.259.496	51%	12%	
	Y	1.603.436	3.749.825	2.146.389	134%	0%	
	Z	na	na	na	na	na	na

9. Propuestas de Asignación

Regla Discrecional

La regla discrecional consiste en establecer el porcentaje de AADP, escogiendo uno de los dos valores obtenidos en el cálculo de la asignación para retener y la asignación para atraer, dependiendo de cuál sea el objetivo prioritario para la autoridad. Dado que estos valores representan los extremos de un intervalo, también se podría elegir discrecionalmente un valor próximo a alguno de los valores extremos.

Dados los resultados obtenidos en este estudio, la elaboración de esta primera propuesta de AADP se efectuó aplicando los siguientes ajustes:

- En los casos en que la asignación para retener resultó negativa, se propuso una AADP de 0%.
- En los casos en que no fue posible estimar la asignación para atraer, se utilizó la brecha salarial monetaria expresada en porcentaje, como variable representativa.

Los resultados de la aplicación de esta regla se muestran el cuadro siguiente:

Asignación Propuesta Según la Regla Discrecional

CCG	Tipo	Asignaciones		
		ADP estimada		Actual
		Para Retener	Para Atraer	
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	129%	151%	30%
	Y	77%	111%	30%
	Z	0%	138%	37%
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	72%	147%	15%
	Y	34%	122%	6%
	Z	2%	239%	25%
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	5%	63%	46%
	Y	0%	103%	59%
	Z	0%	109%	53%
D. S. Vivienda y Urbanización	X	0%	101%	76%
	Y	0%	64%	70%
	Z	na	-	-
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	94%	187%	40%
	Y	38%	204%	15%
	Z	3%	289%	34%
D.S.de Salud	X	74%	360%	65%
	Y	9%	360%	49%
	Z	0%	360%	46%
Subdirector de Desarrollo	X	0%	35%	8%
	Y	0%	89%	8%
	Z	0%	64%	0%
Subdirector de Operaciones	X	0%	66%	7%
	Y	0%	72%	6%
	Z	0%	97%	0%
Subdirector Administrativo	X	0%	61%	6%
	Y	0%	98%	9%
	Z	0%	116%	0%
Jefe de Depto Jurídico	X	4%	54%	4%
	Y	0%	64%	2%
	Z	0%	70%	2%
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	1%	90%	6%
	Y	0%	121%	2%
	Z	0%	119%	0%
Director Regional	X	38%	204%	6%
	Y	0%	252%	1%
	Z	0%	307%	5%
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	191%	335%	11%
	Y	142%	270%	5%
	Z	30%	174%	11%
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	0%	188%	10%
	Y	0%	159%	0%
	Z	0%	159%	0%
Director de Hospital	X	113%	340%	13%
	Y	76%	361%	4%
	Z	0%	408%	2%
Subdirector Médico de Hospital	X	0%	124%	8%
	Y	0%	68%	7%
	Z	na	na	-
Subdirector Administrativo de Hospital	X	0%	75%	12%
	Y	0%	85%	19%
	Z	na	-	-
Director de Atención Primaria	X	nd	84%	0%
	Y	nd	79%	0%
	Z	nd	55%	0%
Jefe de Departamento de Informática	X	0%	51%	12%
	Y	0%	134%	0%
	Z	na	-	-

Regla Fija

La regla fija consiste en establecer el porcentaje de AADP, como el promedio de las asignaciones para retener y atraer. En la Sección 3.5 se demostró que este porcentaje corresponde al promedio entre la brecha monetaria (la diferencia entre el salario monetario del sector privado y el salario monetario del sector público) y la diferencia entre el salario de atracción y el salario de retención.

En el cuadro siguiente se presentan los resultados obtenidos al aplicar esta regla.

Asignación Propuesta Según la Regla Fija

CCG	Tipo	Brechas (%)		Asignación	
		Monetarias	Sa - Sr	ADP*	ADP actual
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	304%	-24%	140%	30%
	Y	208%	-20%	94%	30%
	Z	145%	-23%	61%	37%
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	104%	115%	110%	15%
	Y	53%	104%	78%	6%
	Z	83%	158%	120%	25%
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	146%	-78%	34%	46%
	Y	138%	-97%	20%	59%
	Z	113%	-100%	6%	53%
D. S. Vivienda y Urbanización	X	101%		50%	76%
	Y	64%		32%	70%
	Z	na		na	-
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	121%	138%	130%	40%
	Y	73%	146%	109%	15%
	Z	76%	187%	131%	34%
D.S.de Salud	X	236%	197%	217%	65%
	Y	171%	197%	184%	49%
	Z	134%	197%	166%	46%
Subdirector de Desarrollo	X	38%	-49%	0%	8%
	Y	64%	-69%	0%	8%
	Z	21%	-60%	0%	0%
Subdirector de Operaciones	X	52%	-11%	21%	7%
	Y	24%	-11%	7%	6%
	Z	21%	-13%	0%	0%
Subdirector Administrativo	X	40%	3%	22%	6%
	Y	49%	4%	26%	9%
	Z	29%	4%	17%	0%
Jefe de Depto Jurídico	X	54%		27%	4%
	Y	64%		32%	2%
	Z	70%		35%	2%
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	86%	5%	45%	6%
	Y	74%	6%	40%	2%
	Z	43%	6%	24%	0%
Director Regional	X	126%	250%	188%	6%
	Y	104%	290%	197%	1%
	Z	94%	335%	214%	5%
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	335%		167%	11%
	Y	270%		135%	5%
	Z	174%		87%	11%
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	91%	74%	82%	10%
	Y	55%	66%	61%	0%
	Z	36%	66%	51%	0%
Director de Hospital	X	356%	97%	226%	13%
	Y	335%	102%	218%	4%
	Z	233%	112%	172%	2%
Subdirector Médico de Hospital	X	124%		62%	8%
	Y	68%		34%	7%
	Z	na		na	-
Subdirector Administrativo de Hospital	X	75%	59%	67%	12%
	Y	85%	74%	80%	19%
	Z	na	-	na	-
Director de Atención Primaria	X	84%		42%	0%
	Y	79%		40%	0%
	Z	55%		28%	0%
Jefe de Departamento de Informática	X	31%	2%	17%	12%
	Y	66%	3%	35%	0%
	Z	na	-	na	-

10. Costos de la Asignación

Se estimaron los costos promedios y totales, que resultan de la aplicación de ambas reglas de determinación de la Asignación de Alta Dirección pública (AADP). Para ambos métodos se comparó la asignación propuesta con la asignación percibida actualmente, con el fin de estimar el impacto financiero para el sector público.

La metodología aplicada consistió en calcular el monto mensual promedio de cada asignación, para cada cargo genérico y tipo de institución; luego se multiplicaron estos valores por el número de cargos específicos correspondientes, con lo que se obtuvo el costo mensual total; además, los valores mensuales se multiplicaron por 12 para obtener los costos anuales. Los resultados se muestran en los cuadros siguientes, donde todas las cifras se expresan en pesos de diciembre de 2005.

Costos de la AADP Según la Regla Discrecional

CCG	Tipo	COSTOS REGLA DISCRECIONAL					
		Actuales		Para Retener		Para Atraer	
		Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	577.994	6.935.930	2.490.410	29.884.916	2.914.390	34.972.684
	Y	687.778	8.253.331	1.758.131	21.097.568	2.548.445	30.581.344
	Z	2.236.835	26.842.024	0	0	8.411.517	100.938.203
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.263.038	39.156.456	16.087.987	193.055.839	32.573.037	390.876.440
	Y	963.324	11.559.883	5.547.373	66.568.473	20.090.827	241.089.928
	Z	2.039.532	24.474.379	177.820	2.133.838	19.297.460	231.569.517
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	5.848.005	70.176.065	696.978	8.363.742	7.972.663	95.671.960
	Y	13.325.430	159.905.161	0	0	23.137.101	277.645.207
	Z	12.574.844	150.898.129	0	0	25.918.027	311.016.326
D. S. Vivienda y Urbanización	X	4.373.489	52.481.867	0	0	5.824.066	69.888.795
	Y	12.869.737	154.436.838	0	0	11.765.612	141.187.340
	Z	na	na	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	1.272.105	15.265.255	2.989.517	35.874.201	5.947.464	71.369.568
	Y	1.842.046	22.104.554	4.589.140	55.069.674	24.484.134	293.809.613
	Z	4.751.644	57.019.728	442.282	5.307.390	40.679.327	488.151.920
D.S.de Salud	X	11.784.377	141.412.520	13.407.627	160.891.525	65.269.728	783.236.741
	Y	8.883.607	106.603.284	1.546.123	18.553.475	65.269.728	783.236.741
	Z	9.288.730	111.464.760	0	0	72.521.920	870.263.045
Subdirector de Desarrollo	X	2.042.319	24.507.830	0	0	9.172.413	110.068.957
	Y	1.653.169	19.838.022	0	0	18.094.590	217.135.077
	Z	0	0	0	0	9.596.884	115.162.603
Subdirector de Operaciones	X	5.059.525	60.714.297	0	0	50.948.277	611.379.319
	Y	4.927.731	59.132.774	0	0	58.512.955	702.155.458
	Z	0	0	0	0	49.680.287	596.163.449
Subdirector Administrativo	X	3.146.665	37.759.986	0	0	31.378.910	376.546.920
	Y	3.502.020	42.024.241	0	0	37.283.872	447.406.462
	Z	0	0	0	0	38.411.723	460.940.678
Jefe de Depto Jurídico	X	903.978	10.847.740	867.424	10.409.091	12.995.767	155.949.207
	Y	733.961	8.807.535	0	0	23.339.017	280.068.207
	Z	478.590	5.743.081	0	0	17.523.426	210.281.107
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	1.723.193	20.678.313	174.538	2.094.454	25.352.444	304.229.331
	Y	431.970	5.183.636	0	0	22.953.949	275.447.382
	Z	0	0	0	0	8.281.928	99.383.130
Director Regional	X	8.477.636	101.731.627	49.581.932	594.983.189	269.351.987	3.232.223.843
	Y	1.537.905	18.454.860	0	0	298.558.128	3.582.697.536
	Z	1.537.653	18.451.841	0	0	94.304.485	1.131.653.822
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.554.269	18.651.224	27.787.182	333.446.180	48.766.231	585.194.776
	Y	778.856	9.346.273	24.499.646	293.995.756	46.692.088	560.305.051
	Z	1.376.817	16.521.807	3.927.975	47.135.701	22.569.978	270.839.736
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.468.001	17.616.011	0	0	27.581.699	330.980.390
	Y	0	0	0	0	28.833.986	346.007.827
	Z	0	0	0	0	23.067.188	276.806.262
Director de Hospital	X	4.753.023	57.036.273	40.216.448	482.597.373	120.503.882	1.446.046.583
	Y	1.985.404	23.824.847	38.886.442	466.637.306	185.913.660	2.230.963.919
	Z	908.179	10.898.147	0	0	157.961.002	1.895.532.030
Subdirector Médico de Hospital	X	2.531.344	30.376.132	0	0	38.614.840	463.378.084
	Y	496.950	5.963.405	0	0	4.827.242	57.926.909
	Z	na	na	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	3.370.008	40.440.101	0	0	21.368.416	256.420.990
	Y	900.134	10.801.610	0	0	4.096.151	49.153.814
	Z	na	na	na	na	na	na
Director de Atención Primaria	X	0	0	nd	nd	7.078.960	84.947.523
	Y	0	0	nd	nd	7.351.568	88.218.813
	Z	0	0	nd	nd	2.568.956	30.827.468
Jefe de Departamento de Informática	X	1.145.552	13.746.619	0	0	5.037.983	60.455.800
	Y	0	0	0	0	2.146.389	25.756.672
	Z	na	na	na	na	na	na
Totales		154.007.366	1.848.088.396	235.674.974	2.828.099.691	2.265.346.709	27.184.160.506
Costos Incrementales %				153%		1471%	

Costos de la AADP Según la Regla Fija

CCG	Tipo	COSTOS REGLA FIJA			
		Actuales		ADP*	
		Mensual	Anual	Mensual	Anuales
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	577.994	6.935.930	2.702.400	32.428.800
	Y	687.778	8.253.331	2.153.288	25.839.456
	Z	2.236.835	26.842.024	3.739.655	44.875.866
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.263.038	39.156.456	24.330.512	291.966.140
	Y	963.324	11.559.883	12.819.100	153.829.201
	Z	2.039.532	24.474.379	9.737.640	116.851.678
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	5.848.005	70.176.065	4.334.821	52.017.851
	Y	13.325.430	159.905.161	4.576.355	54.916.262
	Z	12.574.844	150.898.129	1.499.337	17.992.045
D. S. Vivienda y Urbanización	X	4.373.489	52.481.867	2.912.033	34.944.397
	Y	12.869.737	154.436.838	5.882.806	70.593.670
	Z	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	1.272.105	15.265.255	4.121.311	49.455.737
	Y	1.842.046	22.104.554	13.147.921	157.775.052
	Z	4.751.644	57.019.728	18.477.731	221.732.767
D.S.de Salud	X	11.784.377	141.412.520	39.338.678	472.064.133
	Y	8.883.607	106.603.284	33.407.926	400.895.108
	Z	9.288.730	111.464.760	33.389.474	400.673.692
Subdirector de Desarrollo	X	2.042.319	24.507.830	-1.510.511	-18.126.135
	Y	1.653.169	19.838.022	-491.984	-5.903.805
	Z	0	0	-2.854.084	-34.249.002
Subdirector de Operaciones	X	5.059.525	60.714.297	15.809.140	189.709.681
	Y	4.927.731	59.132.774	5.289.779	63.477.342
	Z	0	0	2.141.715	25.700.584
Subdirector Administrativo	X	3.146.665	37.759.986	11.137.302	133.647.623
	Y	3.502.020	42.024.241	9.903.163	118.837.958
	Z	0	0	5.537.942	66.455.305
Jefe de Depto Jurídico	X	903.978	10.847.740	6.497.884	77.974.603
	Y	733.961	8.807.535	11.669.509	140.034.104
	Z	478.590	5.743.081	8.761.713	105.140.554
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	1.723.193	20.678.313	12.763.491	153.161.892
	Y	431.970	5.183.636	7.521.567	90.258.800
	Z	0	0	1.687.638	20.251.653
Director Regional	X	8.477.636	101.731.627	248.123.951	2.977.487.414
	Y	1.537.905	18.454.860	232.821.250	2.793.855.002
	Z	1.537.653	18.451.841	65.905.116	790.861.390
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.554.269	18.651.224	24.383.116	292.597.388
	Y	778.856	9.346.273	23.346.044	280.152.525
	Z	1.376.817	16.521.807	11.284.989	135.419.868
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.468.001	17.616.011	12.083.698	145.004.372
	Y	0	0	11.021.262	132.255.147
	Z	0	0	7.395.144	88.741.729
Director de Hospital	X	4.753.023	57.036.273	80.360.165	964.321.978
	Y	1.985.404	23.824.847	112.400.051	1.348.800.613
	Z	908.179	10.898.147	66.685.566	800.226.796
Subdirector Médico de Hospital	X	2.531.344	30.376.132	19.307.420	231.689.042
	Y	496.950	5.963.405	2.413.621	28.963.455
	Z	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	3.370.008	40.440.101	19.110.295	229.323.543
	Y	900.134	10.801.610	3.821.989	45.863.864
	Z	na	na	na	na
Director de Atención Primaria	X	0	0	nd	nd
	Y	0	0	nd	nd
	Z	0	0	nd	nd
Jefe de Departamento de Informática	X	1.145.552	13.746.619	1.658.408	19.900.895
	Y	0	0	558.472	6.701.667
	Z	na	na	na	na
Totales		154.007.366	1.848.088.396	1.253.115.808	15.037.389.699
Costos Incrementales %					814%

IV. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El problema que intenta resolver este estudio, es identificar cuál es el salario y asignación al cargo razonables, que permitan retener y atraer a altos directivos públicos, de un estándar de calidad determinada.
- Las variables que están en la decisión individual de mantenerse o postular al sector público, por el lado de la oferta, y de identificar a la persona adecuada para desarrollar un tipo de cargo, por el lado de la demanda; son básicamente el costo de oportunidad para el individuo de ejercer un cargo público determinado y la complejidad-responsabilidad asociada a ese cargo por un lado, y el estándar de calidad que se quiere proveer por el otro.
- La relevancia de estas variables reside en que las diferencias observadas, en general, responden a políticas de incentivos distintas entre ambos sectores, que generan diferencias estructurales en el sistema de remuneraciones.
- Estas distintas políticas se manifiestan en que, en el sector privado, las diferencias en los salarios monetarios responden más estrechamente a las diferencias de jerarquía que en el sector público. En el sector público existe un mayor grado de rigidez para generar grandes diferencias en los salarios monetarios, lo cual es corroborado por la menor dispersión que muestran los salarios percibidos. Por tanto, los beneficios no monetarios, generalmente son un elemento que genera diferencias al interior del sector.
- Los resultados de los indicadores cualitativos de propensión al cambio e índice de movilidad, señalan, por otra parte, que los directivos privados declaran una baja disposición a emigrar al sector público. Esta disposición, no obstante, varía dependiendo del sector que consideremos. Tanto para los sectores salud como no salud, es interesante destacar, que existe una diferencia en la apreciación de los directivos privados sobre la posibilidad de emigrar al sector público, la cual es sistemáticamente más alta para los directivos de segundo nivel.
- Si comparamos estos resultados con los obtenidos en las estimaciones de salario de retención, nos damos cuenta que este comportamiento es común en ambos sectores, lo cual indica de alguna manera, que hay elementos no observables a primera vista que favorecen la movilidad por el lado de la oferta laboral para directivos de segundo nivel jerárquico.
- Para resolver este problema, consideramos que tanto en el sector público como en el privado, además de las compensaciones salariales, se deben valorar los factores emocionales de satisfacción, asociadas a la percepción del desempeño de un

determinado cargo en cualquiera de estos dos mercados. Adicionalmente, debe considerarse como variable, el costo esperado de desarrollar el cargo en el otro sector.

- Respecto de las brechas en tanto, la primera observación de los datos, es que las brechas monetarias (incluyendo la asignación pública) varía entre -1% y 300% a favor del sector privado, con una amplia dispersión. Por lo tanto si sólo se tomara la brecha salarial, las asignaciones serían como máximo de 300%.
- Si incorporamos la valoración que hacen los directivos públicos y compensamos sólo la diferencia necesaria para igualar al salario de mercado, resultaría que la asignación calculada variaría entre 0% y 191% (para retener). Estos valores serían los necesarios para retener a los mismos directivos en ejercicio o para atraer a directivos públicos de similares características. La diferencia entre ambas brechas, que en equilibrio debiese tender a desaparecer, refleja preferencias y se explica por la alta valoración de permanecer en el sector público que declaran los directivos encuestados. Sin embargo, esto no asegura que no haya diferencias de calidad entre directivos de ambos sectores, ni que la autoridad esté obteniendo el nivel de calidad deseado.
- Las asignaciones estimadas varían de manera significativa dependiendo del objetivo deseado por la autoridad (retener o atraer). Si el objetivo es retener, la mayoría de los cargos tiene una asignación que lo cumple, y en muchos casos se está pagando una asignación en exceso. Para los cargos genéricos Director nacional de servicios gestores de políticas públicas, Director nacional de servicios reguladores y/o fiscalizadores y Director nacional de servicios prestadores de servicios a la administración, la situación es crítica para retener. Estos casos corresponden a los jefes de servicio de instituciones como CONICYT y CCHEN (cargo gestor de política pública); al SAG, SAFFP, SEC, UAF, Superintendencia de Salud, Servicio Nacional de Aduanas (cargo reguladores), y Cenabast, Chilecompra, IML y Fiscalía MOP entre otras (cargo prestador de servicios a la administración).
- Para el nivel 2, los casos más complicados de retener son los directores regionales de instituciones de alta complejidad y los cargos médicos, como subdirector médico de servicio de salud para todas las instituciones y director de hospitales tipos 1 y 2.
- Del total de los 50 casos identificados para retener⁴, el 26% se encuentra en una situación de riesgo moderado o crítico de emigración, el 14% presenta asignaciones actuales razonables, que en caso de no existir o ser menores provocarían una salida de directivos hacia el sector privado, y para el 60% restante, se obtienen asignaciones estimadas negativas para retener, y representan a aquellos cargos en los cuales los directivos están siendo sobrecompensados por estar en el sector público, pues declaran salarios de retención tan altos, que aún con menores remuneraciones monetarias permanecerían en el sector.

⁴ Vale decir, para los cargos genéricos, con sus respectivos tipos de instituciones, de los cuales se disponen datos

- Para atraer, en los casos donde no se pudo obtener datos se incorporó a modo de comparación la brecha monetaria como asignación hipotética. De cualquier modo, sólo en el caso de los homólogos a los jefes de servicio público productor de servicios a la comunidad, para instituciones de alta complejidad, el riesgo es moderado. Estos casos corresponden, a jefes de instituciones como JUNAEB, INP, Dirección de Vialidad, Dirección de Arquitectura o Defensoría Penal Pública. Todos los demás casos están en situación de riesgo crítico o muy crítico. En el nivel 2 es más complicado atraer directivos que en el nivel 1 y presenta la mayor asignación estimada (408%) para el caso de directores de hospital tipo 3 y 4.
- Los casos menos críticos, en el caso de sectores no salud, se encuentran los cargos Subdirector de planificación y desarrollo en instituciones de alta complejidad y Director de servicio productor de servicios a la comunidad con asignaciones cercanas al 35% y 50% del salario monetario público respectivamente.
- Se elaboró una alternativa de propuesta, basada en una regla que concilie los objetivos de atraer y retener, que tiende a entregar asignaciones similares al promedio entre las dos asignaciones anteriores.
- Se calculó el costo de llevar a cabo una u otra propuesta, y se comparó con el costo financiero actual que soporta el Fisco en asignaciones de ADP.
- El costo financiero actual en asignaciones es de \$1.848.088.396.
- El costo financiero en asignaciones para retener, cuando se aproximan las asignaciones estimadas negativas a 0, sería de \$2.828.099.691, mientras que el costo para atraer alcanzaría a \$27.184.160.506, ambas cifras anuales.
- Por otro lado, el costo para retener neto, es decir, pagando una asignación incremental a quienes están en peligro de emigrar y quitando asignaciones o remuneraciones a quienes se declaran cómodos en el sector público, reportaría un ahorro bruto para el Fisco de \$2.285.543.232 anuales, es decir traería una mejora neta respecto de la situación actual de \$4.133.631.629 anuales por concepto de ahorro de costos en salarios, sin pérdida de sus directivos actuales. No obstante, como se mencionó anteriormente, esta cifra debe tomarse con cuidado, pues es claro, que la alta valoración que los directivos declaran, probablemente disminuiría si se le disminuyen sus salarios actuales.
- El costo de aplicar asignaciones de modo de igualar el salario percibido por el sector privado, equivale a \$17.508.926.627 anuales adicionales al salario percibido actual, correspondientes a la diferencia entre los costos de remuneraciones promedio entre el sector privado y público⁵ para un mismo número de directivos. Estos costos alcanzan los \$33.853.911.638 y \$16.344.985.012 anuales respectivamente.

⁵ Remuneración que no considera las asignaciones actuales.

-
- Por último, este costo financiero puede ser aproximado por una asignación basada en la política de regla anteriormente mencionada, la cual entrega un monto adicional por concepto de asignaciones de \$15.037.389.699 anuales.
 - Finalmente, todo indica que el salario de atracción, que es muy elevado, está mostrando que además de las brechas salariales y los factores de información asimétrica e imperfecta movilidad entre sectores, los directivos privados están valorando en gran medida barreras culturales de emigrar al sector público; por lo cual castigan mucho un cambio a este sector. Una asignación que considere dichos elementos, por lo general, tenderá a compensar dichos efectos con mayores asignaciones, lo cual desde un punto de vista de políticas públicas puede llegar a ser ineficiente, si entregan asignaciones superiores a las existentes con perfecta movilidad e información.